

Communiqué de presse
Jouy-en-Josas, le 11 février 2019

Un nouveau rapport de référence sur la mesure d'impact social

Dans leur dernier rapport, les chercheurs du Society & Organizations Center d'HEC Paris ont dévoilé un outil de mesure d'impact social qui standardise l'évaluation économique et sociale des initiatives de responsabilité des entreprises engagées dans différents secteurs et types d'organisation. Cette nouvelle méthode a pour objectif d'améliorer considérablement l'efficacité, le passage à l'échelle et le retour sur investissement des initiatives d'impact social.

Conçu par Rodolphe Durand, Zachariah Rodgers et Sookyoung Lee, chercheurs à HEC Paris, l'outil consiste en un cadre de mesure en 4 étapes. Il vient combler le manque, flagrant et déjà ancien, de standardisation en matière de mesure d'impact social, une situation qui touche tous les secteurs et types d'organisations.

Publié en anglais par HEC Paris en février 2019 sous le titre de *Social Impact Assessment Strategy Report*, ce nouveau cadre est appelé à devenir une référence, au moment où l'impact social prend une ampleur sans précédent dans l'économie mondiale.

Rodolphe Durand a déclaré à cette occasion : « *ces dernières années, de nombreuses entreprises privées ont redoublé d'intérêt et d'efforts pour réduire leurs externalités négatives et trouver de nouvelles solutions aux enjeux contemporains. On reconnaît donc de plus en plus la nécessité d'évaluer les résultats des initiatives d'impact social. Pour que cette démarche soit significative, il faut procéder à une évaluation précise et normalisée de ce type d'initiatives. Différentes organisations ont élaboré et mis en œuvre leurs propres approches pour évaluer les programmes de durabilité et l'impact économique qui en découle, mais le manque de principes communs et fiables sur la façon d'évaluer les résultats liés aux impacts sociaux soulève des inquiétudes. Notre rapport répond à cette préoccupation.* »

Rodolphe Durand a identifié, avec l'aide de Zachariah Rodgers et Sookyoung Lee, sept obstacles majeurs à la mesure des initiatives sociales, qui pourraient entraver l'évaluation précise de leur impact et, par conséquent, compromettre leur passage à grande échelle. Ces obstacles ont trait non seulement à l'évaluation de l'impact, mais aussi à ce que les chercheurs appellent les « croyances erronées » concernant les efforts d'impact eux-mêmes.

Plus précisément les sept enjeux identifiés pour mesurer l'impact social sont :

- Confusion : ne pas faire clairement la distinction entre ce qui est investi dans un effort d'impact et ce qui est produit par cet effort.
- Incohérence : comparer de façon incohérente les chiffres dans le temps, les projets ou les lieux, ce qui signifie que les initiatives futures construites sur les mêmes bases donneront des résultats inégaux, au risque d'affaiblir la crédibilité des initiatives d'impact social.
- Incompréhension : mal évaluer la relation causale entre la contribution et l'impact, ce qui peut amener les entreprises à surinvestir dans des efforts inefficaces ou à ne pas évaluer la valeur réelle de l'impact social d'une initiative.
- Mauvaise observation : supposer que deux facteurs qui apparaissent en même temps sont corrélés ou ont un lien de cause à effet, alors qu'en réalité ils sont causés par d'autres facteurs non observés.
- Simplification excessive : ne pas comprendre la diversité ou la multiplicité des causes fondamentales d'un problème social, ce qui peut entraîner une sous-estimation des efforts à fournir pour créer un impact.
- Partialité : ne pas saisir les défauts et les avantages. En se focalisant trop sur les défauts, les entreprises risquent de sous-estimer les avantages potentiels à s'engager dans des projets d'impact social susceptibles de créer une véritable valeur sociale et économique.
- Postulat erroné : supposer qu'un enjeu ou une initiative sociale peut être généralisé à d'autres situations ou appliqué à d'autres contextes.

Pour Sookyong Lee, surmonter ces obstacles est un défi de taille pour la plupart des entreprises : *« la mesure d'impact social représente un énorme défi à bien des égards. Non seulement les entreprises doivent composer avec les sept principaux enjeux décrits dans notre recherche, mais elles doivent également déterminer s'il leur faut ou non mesurer l'impact, quand et comment il convient de le faire, de quelle façon communiquer leurs conclusions, en évoquant ou non leurs activités, et comment cela affectera leur crédibilité. Il s'agit d'un domaine complexe qui peut susciter un sentiment positif ou négatif dans l'opinion. Nous pensons que, pour bien faire les choses, il faut suivre les mêmes principes objectifs et les mêmes règles qui s'appliquent aux entreprises lorsqu'elles mesurent et rendent compte de leur performance financière ».*

Le cadre d'analyse d'impact conçu par Rodolphe Durand et ses co-auteurs pose un ensemble de quatre principes objectifs qui standardisent l'évaluation des initiatives sociales et peuvent ainsi être appliqués par tout type d'organisation opérant dans n'importe quel secteur ou industrie. Il s'agit donc d'un outil d'évaluation fondateur qui a le potentiel de révolutionner la façon dont les entreprises et autres institutions organisent, évaluent et communiquent leurs efforts dans ce domaine à l'importance croissante.

Zachariah Rodgers a déclaré : *« nous avons développé un ensemble de quatre étapes ou recommandations regroupées avec 10 outils pratiques qui permettront aux organisations de se prémunir et d'anticiper les défis pratiques, de mesure et stratégiques que nous avons décrits. Le cadre que nous proposons constitue une nouvelle stratégie standardisée qui aidera les organisations non seulement à évaluer leurs efforts, mais aussi à fixer et réviser leurs objectifs en matière d'impact social. »*

Le cadre est divisé en quatre étapes clés :

1. Fixer et revoir les objectifs : vérification des hypothèses et élargissement des objectifs.
2. Planifier l'évaluation : investir de façon adéquate et différencier les contextes.
3. Améliorer l'évaluation : réviser les processus, engager la chaîne de valeur de l'impact et éviter une trop grande dépendance à l'égard des mesures quantitatives.
4. Utilisation stratégique de l'initiative sociale : aller au-delà des inconvénients/avantages immédiats et tirer parti de la bonne volonté pour accroître l'impact économique et social.

D'après les chercheurs, même si la mesure de l'impact social est relativement récente et fragmentée, elle se développe rapidement. Le *Social Impact Assessment Strategy Report* aidera les organisations à poursuivre leurs propres efforts en matière d'impact social et contribuera, à son tour, au développement de l'évaluation globale de l'impact social à mesure que les initiatives se multiplient dans ce domaine.

Rodolphe Durand déclare pour finir : *« il est essentiel d'élaborer des normes objectives et d'harmoniser les pratiques pour proposer une vision plus claire de l'impact net des entreprises et des organisations sur la société, et de leur contribution aux grands défis d'aujourd'hui ».*

Le rapport complet est téléchargeable [ici](#).

À propos du Society and Organizations Center (S&O) d'HEC :

Le Centre Society & Organizations (S&O) d'HEC Paris est un centre interdisciplinaire, unique en Europe dont les membres professeurs et chercheurs, placent les enjeux sociétaux et environnementaux au cœur de leur recherche, enseignement et actions auprès des entreprises. Ce qui a donné naissance à leur devise : Think, Teach, Act pour un monde inclusif et durable ! Le centre S&O se concentre principalement sur 4 enjeux : Répondre aux enjeux du capitalisme du 21^{ème} siècle, Construire des modèles économiques inclusifs, mettre en oeuvre la transition écologique, développer le leadership et la quête de sens.

En 2016, le centre S&O a lancé et conduit le Movement for Social*Business Impact avec Danone, Groupe Renault, Schneider Electric, Sodexo et Veolia en collaboration avec l'Action Tank Entreprise & Pauvreté. Le Mouvement, commanditaire du rapport « Social Impact Assessment Strategy Report » vise à contribuer au développement d'une économie plus inclusive, où les entreprises cherchent à optimiser conjointement leur impact social et leur performance économique.

A propos d'HEC Paris :

Spécialisée dans le domaine de l'enseignement et de la recherche en management, HEC Paris offre une gamme complète et unique de formations aux décideurs de demain : le programme de la Grande Ecole, les Mastères Spécialisés, les MSc, la Summer School, le MBA, l'Executive MBA, TRIUM Global Executive MBA, le Doctorat et une large gamme de programmes pour cadres et dirigeants.

Créée en 1881 par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, HEC Paris rassemble 140 professeurs permanents, plus de 4 500 étudiants et 8 000 cadres et dirigeants en formation chaque année.

Contact Presse : Sophie Garnichat – 33 (1) 39 67 94 03 – 33 (0) 6 76 21 77 54 - garnichat@hec.fr